



南大商学评论

Nanjing Business Review

论 文

战略规划在非营利组织应用之探讨

欧进士 欧耿作

中国电冰箱行业在位企业战略研究

周一东 陈传明

跨国公司的知识管理机制分析

杨 忠 王清晓

上市公司独立董事激励机制的实证研究

吴建斌 陈林森

多角度考察主管与下属对组织成员行为量表评估的不一致性

蒋春燕

企业技术研发人员满意度研究

冯云霞

商业银行客户经理制有效性研究

金雪军 毛捷 袁佳

关于定位战略主要理论问题的探讨

史有春

基于竞争优势的传统供应链向价值网络演变研究

郑称德

全球化在中国和印度——论城市、簇群和信息产业

Meine Pieter van Dijk

理性应对“后配额时代”

董启彬

案例研究

企业家精神、组织能力与企业成长——以梦兰集团为例

过聚荣

人 民 出 版 社

3



南大商学评论

Nanjing Business Review

人民出版社

3

责任编辑:李 赟

装帧设计:肖 辉

图书在版编目(CIP)数据

南大商学评论(第三辑)/刘志彪主编.

-北京:人民出版社,2004.10

ISBN 7-01-004457-0

I. 南… II. 刘… III. 经济学-文集 IV. F0-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 067711 号

南大商学评论(第三辑)

NANDA SHANGXUE PINGLUN (DI SAN JI)

刘志彪 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:11.25

字数:218 千字

ISBN 7-01-004457-0 定价:21.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

编 委 会 名 单

主 任：赵曙明

编 委（以姓氏笔画为序）

刘志彪	刘厚俊	刘 洪	杨 忠	杨雄胜
沈坤荣	张二震	陈传明	范从来	茅 宁
赵曙明	施建军	洪银兴	陶鹏德	鲁明泓
裴 平				

主 编：刘志彪

执行主编：鲁明泓

副 主 编：郑江淮 贾良定

编 辑：何 健

目 录

论 文

策略规划在非营利组织应用之探讨	3
欧进士 欧耿作	
中国电冰箱行业在位企业战略研究	16
周一东 陈传明	
跨国公司的知识管理机制分析	44
杨忠 王清晓	
上市公司独立董事激励机制的实证研究	58
吴建斌 陈林森	
多角度考察主管与下属对组织成员行为量表评估的不一致性	70
蒋春燕	
企业技术研发人员满意度研究	84
冯云霞	
商业银行客户经理制有效性研究	98
金雪军 毛 捷 袁 佳	
关于定位战略主要理论问题的探讨	122
史有春	
基于竞争优势的传统供应链向价值网络演变研究	133
郑称德	
全球化在中国和印度——论城市、集群和信息产业	143
Meine Pieter Van Dijk	
理性应对“后配额时代”	158
董启彬	

案例研究

企业家精神、组织能力与企业成长——以梦兰集团为例	165
过聚荣	

CONTENTS

Articles

Study of Strategic Planning Used for Non-profit Organizations	3
Ou Jinshi and Ou Gengzuo	
A Strategic Study on China Refrigerator Industry	16
Zhou Yidong and Chen Chuanming	
Analysis on Knowledge Management Mechanism Of Multinational Corporations	44
Yang Zhong and Wang Qingxiao	
An Empirical Analysis on Incentive System to Independent Directors of Listed Companies	58
Wu Jianbin and Chen Linmiao	
Multifaceted Conceptions of Supervisor-Subordinate Ratings Disagreement on One Organizational Citizenship Behavior Scale	70
Jiang Chunyan	
Research on Employee Satisfaction in Technological Companies	84
Feng Yunxia	
Analysis on the Efficiency of Commercial Banks' Customer Service System	98
Jin Xuejun , Mao Jie and Yuan jia	
Discussion on Main Theoretic Issues of Positioning Strategy	122
Shi Youchun	
Research on Supply Chain Transformed from Traditional Structure to Value Network for Competition Advantage	133
Zheng Chengde	
Globalization in China and India, how Cities, Clusters and Poor People Benefit from IT	143
Meine Pieter van dijk	
Rationally Facing "Post-Quota Era"	158
Dang Qibin	

Case Study

Entrepreneurship, Organization Ability and Enterprise Growth-Menglan group as an example	165
Guo Jurong	

论 文

Articles

策略规划在非营利组织应用之探讨

欧进士 欧耿作*

摘要：策略规划对现代组织的重要性与日俱增。执行策略规划有助于组织决定如何分配有限的资源以面对所处的竞争环境，并针对组织可能面临的状况及早提出相应对策。非营利组织执行策略规划的情形并没有受到应有的重视。在经济不景气的环境下，非营利组织（财务来源依赖外界捐款的特性）通常会面对财务资源急速减少而必须以较少的资源提供相同甚至更多服务的状况。本文主要目的在探讨非营利事业的策略规划，主要包括策略规划的功能，分析现行方案的技术。决定新方案的技术以及策略规划进行的程序。在进行策略规划时，应该根据组织所处的环境，整合各单位所提出的方案，制定并执行组织可实现的策略计划，才能使组织有效达成其目标。

关键词：非营利组织 策略规划 策略分析 服务—客户矩阵分析

* 欧进士，台湾中正大学会计学系，acteso@ccu.edu.tw；欧耿作 台湾会计师·内部稽核师。



一、前 言

面对目前快速变动的环境,各种组织莫不在寻求各种有效的方法,以求有效应对。执行策略规划有助于组织决定如何分配有限的资源以面对所处的竞争环境,并针对组织可能面临的状况及早提出相应对策,可见策略规划对现代组织的重要性与日俱增。非营利组织执行策略规划的情形并没有受到应有的重视。King (1998) 访谈 29 个非营利组织的理事会或执行委员会,只有 9 个 (31%) 非营利组织表示该组织在执行策略规划。King (1998) 进一步分析发现,执行策略规划的非营利组织具有以下三点特征:规模较大、理事会中有营利组织的代表以及面临重大转变。

非营利组织是否需要进行策略规划? 当外在环境变动对非营利及营利组织造成冲击时,相对来说非营利组织较易受到环境变动带来的伤害。例如,在经济不景气的环境下,非营利组织(财务来源依赖外界捐款)通常会面对财务资源急速减少而必须以较少的资金提供相同甚至更多服务的状况。依此观点而言,非营利组织有其进行策略规划的必要性,落实策略规划能使组织针对环境变化,及早采取有效因应方案。

Dalbey (1991) 指出非营利组织执行策略规划将有下列的效益:

- (1) 强迫组织在日常作业外思考并关注组织的长远发展方向;
- (2) 策略规划有助于组织成员建立组织未来的共同愿景。如果组织缺乏共同的愿景,进行策略规划将是消除分歧的起点;
- (3) 策略规划有助于预测组织未来可能遭遇的状况,让组织可以提早决定反应的方案;
- (4) 策略规划有助于组织思考如何寻找潜在的资金来源,增加组织取得资金的机会。

本文主要目的在于探讨非营利事业的策略规划,主要包括策略规划的功能,分析现行方案的技术,决定新方案的技术以及策略规划进行的程序。

二、策略规划之功能与限制

Anthony and Govindarajan (2001) 认为策略可从两个层面加以分析:策略形成 (Strategy Formulation) 与策略规划 (Strategic Planning)。策略形成是决定新策略的程序;策略规划是决定如何执行策略的程序。一般而言,策略形成在前,策略规划随之。在策略形成的阶段,高级管理阶层决定组织的目标及达成组织目标的主要策略。在策略规划阶段,则根据已经决定 (as given) 的组织目标与策略,发展出能有效执行组织策略并完成组织目标的方案 (Program)。

以财团法人中华民国佛教慈济慈善事业基金会（以下简称慈济基金会）为例，在策略形成的阶段就决定了慈济基金会的主要工作方向，包括慈善、医疗、教育及文化等四大志业。

策略规划的结果是策略计划（Strategic Plan）。策略计划是说明策略如何执行的文书记录。策略规划与组织规模有直接关联。一个规模较大的组织，策略规划涉及组织总部与各事业单位。在一个规模较小的组织，策略规划可能只涉及高级主管及其规划参与者。在更小的组织里，策略规划可能只是高级主管的工作。

策略形成与策略规划虽然有先后的不同而且是不同的概念，但二者相互影响而且有部分互相重叠。在策略形成的阶段，主要是在决定组织的目标及完成目标的策略，但也要考虑到完成组织目标的可能方案。在策略规划的阶段，主要是在决定达成组织目标的方案，但也可能发现组织目标有重新设定或调整的必要时^①。

一般而言，策略形成是无系统性的（unsystematic），而策略规划是有系统性的（systematic）。策略形成主要是应对组织外界的机会与威胁，由于组织外界环境的变化很难预测与掌握，因此策略形成无系统性，必须顺应环境的变化及组织本身的条件加以调整。策略规划通常是有固定程序与时间表，例如年度策略规划，在固定时间内会重复发生类似的工作。

例如，当发生大地震时，慈济基金会发现外界环境需要进行救助和需要安顿的灾民，需要完成并设定其目标，这就是策略形成的阶段。为了救助及安顿灾民而制定出具体的行动方案（例如提供免费便当（短期），提供组合屋（中期），及提供中小学硬件设备（长期措施）），这些则是策略规划所决定出来的行动方案。

Anthony and Govindarajan (2001) 发现，大部分的非营利组织都没有明确的制定出组织的目标与达成目标的策略，也没有将组织目标及策略明确沟通给组织的成员。一个组织，不管是营利组织或非营利组织，都应明确制定组织的目标并向组织成员传递说明清楚，才能利用资源达成组织的目标，完成组织的使命。

Anthony and Govindarajan (2001) 指出正式策略规划程序（formal strategic planning process）在组织管理控制上，可以发挥四种功能：

（1）提供预算编制的架构：年度运营预算是组织资源分配的工具。策略规划可让组织成员更了解组织在未来三、五年内的发展方向，因此能使资源分配更符合组织未来发展的需要，在策略规划的指引下，年度运营预算的编制更能有效分配组织资源以达成组织的目标。

^① Anthony, R. N., and Vijay Govindarajan, 2001, *Management Control Systems*, Boston: Irwin/MacGraw-Hill.



(2) 提供管理发展 (management development) 的机会: 正式的策略规划能促使组织的高级管理人员深入的思考组织的目的、策略及策略的执行方案, 因此能发挥管理者再教育与再训练的功能, 让管理者有进一步发展与提升的机会。对一个组织而言, 策略规划所进行的规划程序 (planning process) 对一个组织所能发挥的效果, 比规划的结果 (即策略计划 (plan)) 更大更深远。

(3) 提供管理者训练长期思考的机会: 在一般的组织, 管理者花费太多时间在日常的业务上, 花费太少的时间在长远发展方向的思考上。策略规划可强迫管理者多花些时间与精力在组织长远大方向的思考之上。

(4) 促使组织的经理人与组织的策略相结合: 策略规划过程中所发生的辩论 (debates), 讨论 (discussions) 及协商 (negotiation), 有助于各经理人对组织的目标及达成目标所应采用的策略有一致的结论。

策略规划也有一些限制, Anthony and Govindarajan (2001) 指出主要限制有下列三项:

(1) 策略规划可能变成填表 (form-filling) 式的官僚作业。为了避免策略规划程序变成官僚式作业, 组织必须常常反问: 我们是否从策略规划得到新的发展方向? 新的构想?

(2) 一个组织的规划部门变得太大, 并将策略规划的主要工作交付给规划部门的人员负责, 忽略管理人员的投入和参与。在策略规划过程中, 规划部门的人员不应是主导的角色, 管理人员才是策略规划的主角。

(3) 策略规划是一个耗时且耗力的程序。策略规划过程中, 最耗成本的部分是高级主管与各级经理人投入的时间与精力。

综合而言, 不是每一个组织都需要正式的策略规划, 也不是每一个组织都能从策略规划得到相同的效益。Anthony and Govindarajan (2001) 指出, 具备下列三项特质的组织, 策略规划发挥的效益比较大:

(1) 高级主管深信策略规划是重要的, 有效益的。若高级主管不能深信策略规划的重要性, 策略规划很容易变成下属的例行性作业而已。

(2) 组织是庞大且复杂的。在一个比较小的组织里, 非正式的规划程序可能就足以了解组织未来的发展方向, 有效分配组织的资源, 以达成组织的目标。

(3) 组织未来面临的不确定性较大, 而且组织有针对环境调整经营管理的能力。这样的组织, 策略规划可协助组织评估不同的方案之优劣, 选定对达成组织目标最有利的方案。一个未来发展方向很明确的组织 (不确定性很低或无不确定性), 已知道未来该如何做, 在这种情况下, 策略规划所能发挥的效益有限, 没有必要做策略规划。

三、服务—客户矩阵策略分析

在开始进行策略规划之前, 非营利组织应先进行策略分析, 了解组织在该

领域（例如慈善或文化领域）的定位，以制定出适合组织发展的策略。Boardman and Vining (2000) 提出非营利组织可以用“服务-客户矩阵”（service-customer matrices (SCM)）进行策略分析。以“服务-客户矩阵”进行策略分析的效益及可避免问题，如表 1 所示。进行“服务-客户矩阵”策略分析的结构，请见图 1。

表 1 “服务-客户矩阵”策略分析的效益及可避免的问题汇总表

特点	效益	可避免的问题
了解组织的服务项目	辨认出应提供的所有服务项目	未辨认出可能的服务项目，因而未适当地发展并行销该服务项目
了解组织的客户	强调接受服务者与赞助者都是组织的客户	强调错误的服务项目
了解不同的赞助族群重视方向	辨认出不同赞助族群的价值观	组织未契合赞助者期望，而增加赞助者转换为赞助对象的可能性
了解不同的接受服务族群的重视方向	关注并满足接受服务族群的需求	提供接受服务族群不重视的服务
辨认出接受服务者重视的服务	找出接受服务者所付费用大于成本而得以提高组织收入的服务项目	不发展可以增加现金流入的服务项目
辨认出赞助者重视的服务项目	辨认出赞助者会大量赞助的服务项目	不了解赞助者将大力赞助的服务项目
辨认并了解竞争者	定义组织所处领域并辨认出所面临的竞争者	因狭隘的服务领域定义而忽视已存在的竞争者
了解组织提供的服务组合	辨认出组织提供的服务项目中，哪些在成长、哪些处于稳定状态、而哪些已经开始减少	未认清组织服务组合中存在着不同竞争者
找出目前的定位策略	确认组织目前的定位策略	策略缺乏一致性
形成未来的定位策略	辨认出新的机会及应减少或增加组织提供的服务项目	提供未具关键属性的服务项目

资料来源：参考 Boardman and Vining (2000) 整理所得。

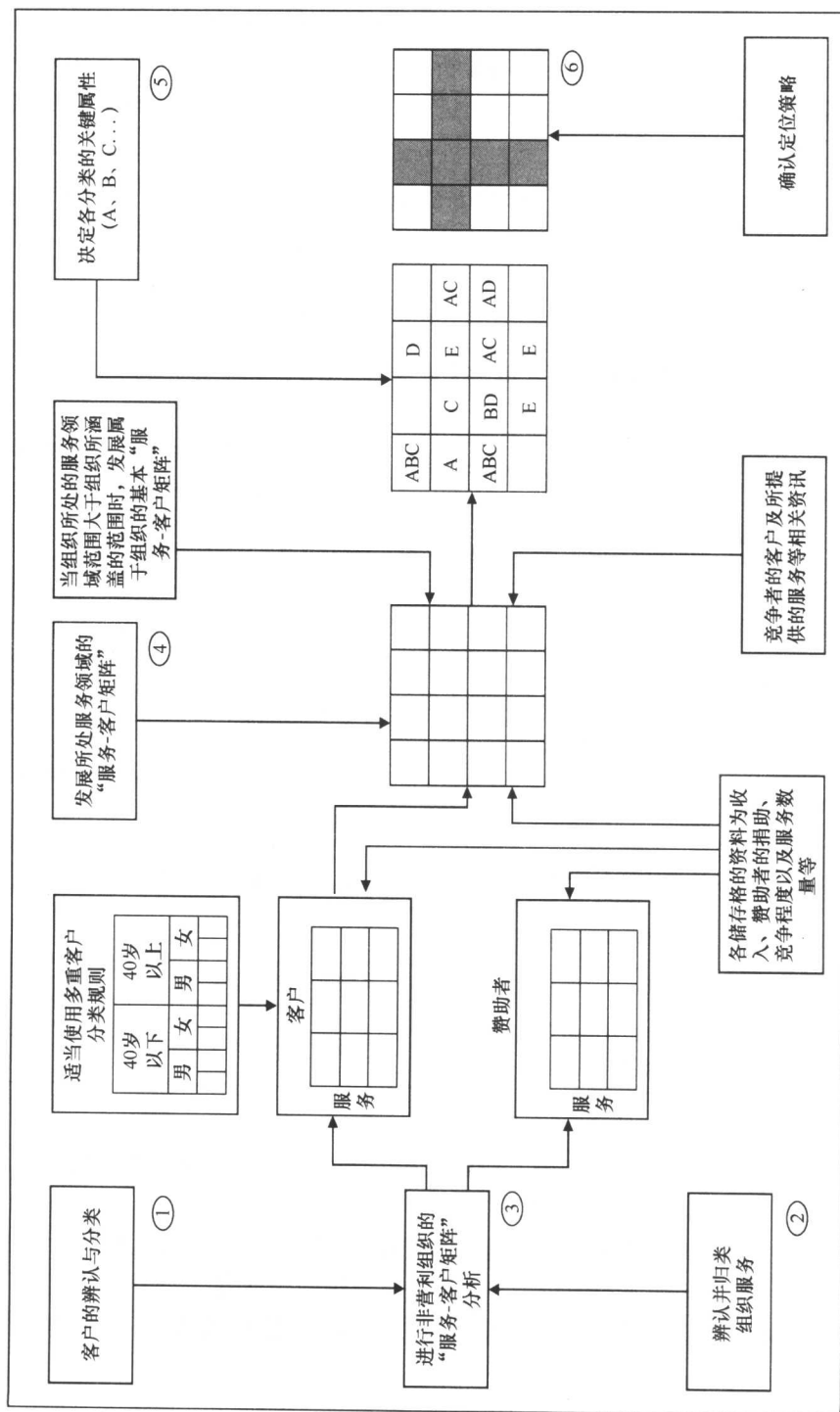
现将图 1 中“服务-客户矩阵”策略分析的六个主要步骤叙述如下^②：

(1) 客户的辨认与分类

这里客户是指从非营利组织所提供的服务中获取利益的个人或组织，包含两种类型：一是指接受服务的对象，另一是指组织的赞助者。

以客户族群为分类基础的非营利组织类型，详见表 2。纵轴是接受服务者

^② Boardman, A. E. and Aidan R. Vining, 2000, “Using service-customer matrices in strategic analysis of nonprofits”, *Nonprofit Management and Leadership* 4, pp. 397-420.



资料来源: Boardman and Vining (2000)。

图1 “服务-客户矩阵”策略分析架构图

的种类，以是否付费作为分类基础。长期而言，非营利组织必须能取得足够财务来源以支持其提供服务的成本才能永续发展，因此接受服务者付费不足部分，非营利组织必须寻求赞助者提供财源加以支持。横轴是赞助者种类，可分为政府赞助者与民间赞助者两大类。民间赞助者又可细分为有对外募款者及无对外募款者二类。赞助者若为政府机关，通常有必须遵循的法律规定，接受赞助的非营利组织必须提供相关服务的书面资料。在民间赞助者中，采用付费会员性质的非营利组织，主要财源来自会员会费，通常无须向外界募款。

表 2 以客户族群为分类依据之非营利组织类型汇总表

			赞助者情形					
			政府 赞助者	民间赞助者		无外在赞助者		
				少	多	募款完毕	少量会员	大量会员
接受服务 者付费情 形	接受服务 者负担部 分成本	通过中间 代理人	1 公立医 院	1 地区联 盟医院	1 私立医 院	4 基金会 已有大量 捐款的私 立大学	4 私人俱 乐部	4 汽车协 会 环境 组织
		未通过中 间代理人	2 公立大 学	2 交响乐 团	2 私立大 学			
	接受服务者不负担成本		3 烟毒勒 戒中心	3 地区性 孤儿院	3 安养组 织	3 基金会 已有大量 捐款的地区性孤儿 院		

资料来源：Boardman and Vining (2000)。

(2) 辨认组织服务

组织服务是指组织提供给外在客户的任何东西。具体说明组织所提供的服务，能将组织与客户加以连结，亦有助于组织内部成员了解客户可能的需求。组织可从本步骤决定服务应独立提供或需与其他服务一起提供才较适当。组织亦应将所提供服务的特性予以适当分类，以提高检视服务内容之便利性。

(3) 建立基本的“服务-客户矩阵”分析

通过表 2 的分类，非营利组织可以进行基本“服务-客户矩阵”类型分析。表中的第 4 类非营利组织的接受服务者与赞助者相同，仅需进行一种基本“服务-客户矩阵”分析。以第 3 类非营利组织而言，由于赞助者的捐款是惟一财源，需针对接受服务者与赞助者进行基本“服务-客户矩阵”分析。以第 2 类非营利组织而言，是否需要针对接受服务者与赞助者两者皆执行基本“服务-客户矩阵”分析，需考虑下列因素：赞助者捐款占全部收入的比例、赞助者同构型程度以及赞助者是否接受不同的服务。第 1 类非营利组织则较为复杂，在进行接受服务者与赞助者的基本“服务-客户矩阵”分析时，应同时考虑中间代理人的因素。

进行基本“服务-客户矩阵”分析时，组织应有各分类的相关信息，例如



某一分类接受服务者相对于全部接受服务者的比例、从接受服务者或赞助者所取得收入的比例、收入的变化趋势、赞助者名称、组织所处领域是垄断或不完全竞争或完全竞争的环境以及竞争者的名称等。

表3是以非营利性诊所为例，以收入信息为主的“服务-客户矩阵”分析内容。该诊所根据以收入为基础的“服务-客户矩阵”分析后发现，由于收入来源主要为女性病患，且提供捐款的基金会主要考虑女性的健康检查，因此该诊所考虑除了超过65岁者外，不再接受新的男性病患。根据赞助者的资料显示，当该诊所仅对女性病患进行心理医疗时，将可取得额外的捐款，因此该诊所医师也考虑取消对男性病患提供心理医疗服务。

表3 非营利诊所收入为基础的“服务-客户矩阵”分析表

单位：千元

服务	接受服务者										赞助者		总计	
	0~12岁		13~19岁		20~50岁		51~65岁		65岁以上 (医疗保险)		小计	基金会		个人
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女				
门诊	30 (1.6)	30 (1.6)	15 (0.8)	30 (1.6)	50 (2.6)	350 (18.2)	50 (2.6)	370 (19.3)	50 (2.6)	150 (7.8)	1,125 (58.5)			
外诊								15 (0.8)	15 (0.8)	30 (1.6)	60 (3.1)			
年度身体检查					10 (0.5)	40 (2.1)	15 (0.8)	50 (2.6)	10 (0.5)	40 (2.1)	165 (8.6)			
心理医疗			7 (0.4)	65 (3.4)	20 (1.0)	75 (3.9)	50 (2.6)	150 (7.8)	30 (1.6)	50 (2.6)	447 (23.3)			
简易外科手术						15 (0.8)	15 (0.8)	50 (2.6)	15 (0.8)	30 (1.6)	125 (6.5)			
总计	30 (1.6)	30 (1.6)	22 (1.1)	95 (4.9)	80 (4.2)	480 (25.0)	130 (6.8)	635 (33.0)	120 (6.2)	300 (15.6)	1,922 (100)	700	50	2,672

注：括号内为百分比。

资料来源：Boardman and Vining (2000)。

(4) 建立服务领域“服务-客户矩阵”分析

在建立基本“服务-客户矩阵”分析后，非营利组织应根据适当的服务领域定义，建立服务领域“服务-客户矩阵”分析，了解组织所处领域的竞争状况，以进一步确定组织应采行的策略。表4为服务领域“服务-客户矩阵”分析的范例。由于复健的医疗服务少有竞争者，且该医疗机构本身也有能力执行复健的相关服务，该医疗机构决定提高此服务之比重。

表 4 非营利组织服务领域的“服务-客户矩阵”分析表

服务	接受服务者								
	医疗保险			汽车保险			自费		
	轻度伤害	一般伤害	重度伤害	轻度伤害	一般伤害	重度伤害	轻度伤害	一般伤害	重度伤害
超音波	B,D		B,D		A	A,B,D			
推拿	A,B,C,D		B,C,D		B,C,D	A,B,D	B,D		B,C,D
复健	A,B,D	A	A	A	A	A			
推拿与复健	A,B,D	A,B,D	A,B			A		B,C	
推拿、复健、与超音波	B,D	A,B,D	B,D		A,B,D	A,B,D		B,D	B,D
草药医疗	C						C		
针灸	B,C,D	C	B,C,D		B,D		C	C	B,C,D
饮食疗法	C	C	C				C	C	C
教育训练	B,D		B,D		B,D				

注：A=进行分析的非营利组织，B，C，D=竞争对象。

资料来源：Boardman and Vining (2000)。

(5) 根据分析结果建立对应的关键服务属性

关键服务属性是指客户特别看重的服务特性。关键服务属性会随着客户及服务不同而有所改变。客户包含接受服务者及赞助者，这二者所看重的关键服务属性可能完全相同，例如医疗保险提供者与病患都关心医疗品质与成本。接受服务者及赞助者所看重的关键服务属性可能不尽然相同，例如交响乐团的听众与企业赞助者都关心演出的品质，但听众也关心等待时间长短与接待人员亲切与否；而企业赞助者则关心听众的欣赏能力；接受服务者及赞助者所看重的关键服务属性也可能完全不同，例如人道救援活动，赞助者关心的是救济活动的效率与效果，接受救济者关心的是食物的取得与温暖的被窝。

表 5 是以中途之家进行关键服务属性分析的范例。由表 5 可以看出每个赞助者所关注的事项不尽然相同，例如只有非官方的基金会关注客户满意度，而官方机构则未关注此事项。

(6) 使用“服务-客户矩阵”分析形成定位策略

定位策略是指组织在衡量本身情形及所处领域环境后，提出最利于组织在所处领域发展的策略。以步骤(3)的非营利诊所为例，该诊所在进行策略修正之前，应该针对定位策略再进行“服务-客户矩阵”分析，以确定其策略制定是否适当。由于该诊所提供的服务符合赞助者所认同的关键服务属性，可获得赞助者大量捐助，因此诊所医师认为该定位策略是适当的。